Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro EDUQ : 9170633
Centre d'intérêt : 917

Campeau, Daniel.

La formation sur mesure en formation professionnelle : -- une façon de concevoir, de conduire et d'organiser une intervention de formation en fonction d'une situation spécifique liée au travail / Daniel Campeau. -- Québec : Direction générale de l'éducation des adultes, 1983.
16 f. ; 28 cm.

Vedette(s)-secondaire(s) : Québec (Province). Direction générale de l'éducation des adultes

Descripteur(s) : Formation sur mesure • Formation professionnelle • Education des adultes

Ce document de réflexion tente de définir un cadre de référence à la formation professionnelle par projet, soit une conception de la formation et un modèle d'intervention et d'organisation. Il constitue, pour le moment, une hypothèse d'orientation pour la Direction générale de l'éducation des adultes. On y définit d'abord la formation sur mesure en formation professionnelle, soit "une façon de concevoir, d'organiser et de conduire une intervention de formation fondée sur la mesure des principaux éléments d'une situation spécifique liée au travail, sur la participation de tous les agents aux différentes phases de l'intervention et sur l'aménagement d'un processus d'intervention cohérent et unifié" Puis, à partir de cette définition, on expose ce qu'on entend par "façon d'organiser..." afin que les intervenants concernés puissent prendre connaissance de cette orientation.

Type de document :

CENTRE DE DOCUMENTATION COLLÉGIALE
1111, rue Lapierre
LASALLE (Québec)
H8N 2J4

GOUVERNEMENT DU QUEBEC
MINISTERE DE L'EDUCATION
DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION DES ADULTES

9170633

LA FORMATION SUR MESURE EN FORMATION PROFESSIONNELLE

... une façon de concevoir, de conduire et d'organiser une intervention de formation en fonction d'une situation spécifique liée au travail

Daniel Campeau
Québec, Janvier 1983

Au Québec, depuis la réforme des années soixante, l'éducation a été largement caractérisée par l'intervention de l'État et par le développement d'un système public d'enseignement.

L'éducation des adultes, quoique non prioritaire dans cette réorganisation majeure du système d'éducation, a connu durant ces années une expansion considérable.

La création de la Direction générale de l'éducation des adultes et des Services de l'éducation des adultes des trois ordres d'enseignement (secondaire, collégial et universitaire) a monopolisé l'attention sur l'éducation des adultes formelle et standardisée, organisée par les établissements publics.

On a quelque peu oublié les activités de formation issues d'initiatives locales et d'organismes privés. Ces activités existaient bien avant le développement de l'enseignement public. Elles ont non seulement résisté à la vague nécessaire de l'éducation formelle, mais se sont développées dans tous les secteurs de la société québécoise, y compris dans les Services de l'éducation des adultes des établissements publics.

Cette formation, conçue et organisée pour répondre à des besoins particuliers de populations restreintes dans des situations spécifiques, a reçu et reçoit encore plusieurs appellations.

La Commission Jean l'a nommée "formation par projet" et l'a définie "comme des services éducatifs qui ont la caractéristique d'être "ad hoc" ou ponctuels. Elle vise à rendre les adultes capables de choisir en fonction des problèmes spécifiques qu'ils vivent à un moment donné, à acquérir les habiletés et les connaissances dont ils ont besoin pour assumer les responsabilités afférentes à leurs divers rôles sociaux" (1).

Dans les Services de l'éducation des adultes des établissements d'enseignement cette formation a été progressivement qualifiée de "formation sur mesure".

---

1) Commission d'étude sur la formation des adultes, Apprendre: une action volontaire et responsable, Gouvernement du Québec, Ministère des Communications, Montréal, Février 1983, p. 329.

Quelque soit son nom, cette formation s'est développée parallèlement à la formation standardisée, habituellement conçue pour de grands ensembles et reconnue par des titres officiels.

Toutefois on perçoit de plus en plus une complémentarité nécessaire entre la formation par projet ou sur mesure et la formation standardisée. On entrevoit même une complémentarité fonctionnelle et structurelle qui situerait ces deux types de formation sur un même continuum et qui articulerait une collaboration intégrée des différents intervenants de l'éducation des adultes au Québec.

C'est dans cette perspective qu'à la Direction générale de l'éducation des adultes (DGEA) on s'est toujours intéressé à la formation par projet et particulièrement à la formation sur mesure en subventionnant des expériences et des recherches.

C'est dans cette perspective que dernièrement on s'est interrogé sur le rôle de la DGEA en matière de formation professionnelle par projet.

"La formation sur mesure en formation professionnelle" est le résultat d'une réflexion qui avait pour but de définir un cadre de référence à la formation professionnelle par projet, soit une conception de la formation et un modèle d'intervention et d'organisation.

Ce document de réflexion, qui pour le moment n'est qu'une hypothèse d'orientation de la DGEA, est proposé à tous les intervenants qui, en éducation des adultes, ont à répondre à des besoins de formation professionnelle liée à des situations spécifiques de travail.

Cette orientation, dans l'esprit même de la formation par projet, spécifiée par la formation sur mesure, ne saurait être unilatéralement définie. Elle appelle une consultation et une concertation de ceux qui ont inventé et développé ce type de formation.

LA FORMATION SUR MESURE EN FORMATION PROFESSIONNELLE

En formation professionnelle, la formation sur mesure est une façon de concevoir, d'organiser et de conduire une intervention de formation fondée sur la mesure des principaux éléments d'une situation spécifique liée au travail, sur la participation de tous les agents aux différentes phases de l'intervention et sur l'aménagement d'un processus d'intervention cohérent et unifié.

Une intervention de formation sur mesure comprend quatre phases principales:

a) le diagnostic de la situation et des besoins de formation; la décision du projet d'intervention;

b) le choix et l'élaboration des objectifs et du programme de formation et d'apprentissage en fonction du diagnostic de la situation;

c) l'organisation, l'exécution et l'évaluation du programme; la préparation du réinvestissement des acquis de formation dans la situation;

d) l'évaluation des résultats dans la situation et l'évaluation de l'ensemble de l'intervention.

1.0 UNE FACON DE CONCEVOIR...

La formation sur mesure est née des exigences de l'autofinancement et de la nécessité, pour les Services de l'éducation des adultes, d'aller à la recherche de clientèles nouvelles.

Cet impératif d'une économie de recrutement a eu pour effet d'accroître une volonté déjà existante de concevoir, d'organiser et de conduire des interventions de formation qui soient adaptées aux populations d'adultes, à leurs situations et à leurs besoins spécifiques.

Après cinq ans d'expérience les organismes et les praticiens de la formation sur mesure se sont réunis pour réfléchir sur leur action. Avec l'aide d'une recherche (1), qu'ils avaient commandée, ils ont défini une façon commune de concevoir, de conduire et d'organiser des interventions de formation sur mesure.

Cette conception de la formation s'est d'abord présentée comme un ensemble d'objectifs d'intervention dont la visée avait été expérimentée dans plusieurs expériences relativement semblables. Elle s'est ensuite présentée comme une justification a posteriori de la pertinence et de la cohérence de ces objectifs par une réflexion sur ses postulats et sur ses principes directeurs.

Malgré les efforts des pionniers pour définir et pour opérationnaliser la formation sur mesure, cette idée charrie toujours les images du sens commun.

Pour plusieurs la formation sur mesure demeure une idée simple qui caractérise toute expérience nouvelle en dehors des sentiers battus de la formation standardisée, reconnue officiellement.

La formation sur mesure est pourtant déjà définie comme un ensemble d'objectifs, de principes directeurs et de postulats que l'expérience et la réflexion ont articulés dans une conception et une opérationnalisation cohérentes de la formation.

1.1 En formation sur mesure on vise le perfectionnement de l'adulte en situation par l'utilisation et la valorisation de l'expérience qu'il a de la situation et de l'action qu'il fait pour s'adapter à cette situation, pour la maîtriser ou pour la transformer.

L'adulte est un être d'expérience engagé dans des situations qui commandent l'efficience de son action.

---

(1) Le Roux Jeanne, Campeau Daniel, La formation sur mesure, Vol. I-II, Fédération des CEGEP, Montréal, Juin 1978.
Au moment de la recherche plus de 160 expériences ont été recensées. Ces expériences couvraient une seule année soit 1973-1974.

Les situations que l'adulte vit constituent la principale source de ses besoins de formation et de ses motivations à apprendre. Son action pour répondre aux exigences des situations doit être immédiatement efficiente. Il aura tendance à rechercher dans ses apprentissages et dans la formation cette même efficience. Son expérience constitue sa première référence pour comprendre les situations, pour orienter son action et son perfectionnement.

Toute intervention de formation en fonction d'une situation spécifique devra donc se fonder sur l'analyse de cette situation, sur l'expérience que l'adulte en a et sur sa capacité de transformer cette situation en perfectionnant son action.

La situation, l'action et l'expérience de l'adulte constituent ainsi la source principale de l'intervention de formation sur mesure, de son contenu et de la logique de son processus.

Tel est l'objet de la "mesure".

1.2 En formation sur mesure on vise l'identification et l'analyse des principaux éléments qui relient une situation spécifique à un ensemble plus vaste, qui détermine cette situation. On vise la collaboration de tous les agents qui ont un pouvoir sur le changement de la situation. On vise, le cas échéant, le regroupement des individus qui vivent une même situation et la participation de la direction des organisations qui encadrent cette situation.

Toute situation réfère à une collectivité, non seulement quant elle implique directement des individus, un groupe et une organisation, mais aussi quand elle n'implique qu'une seule personne. Toute situation individuelle est en relation avec un ensemble d'éléments qui la conditionnent et la déterminent, v.g. rôles, règles et normes de conduite, rapports d'autorité hiérarchique, façons de penser et d'agir propres à une organisation donnée.

Toute intervention de formation en fonction d'une situation spécifique sera d'autant plus pertinente, efficace et

satisfaisante qu'on aura mesuré les principales dimensions collectives de cette situation et qu'on aura associé, le cas échéant, les différents agents concernés par sa définition, sa maîtrise et son développement.

En plus du perfectionnement de l'adulte dans son action pour répondre aux exigences d'une situation on visera donc le perfectionnement des groupes concernés par une même situation et celui de l'organisation qui détermine cette situation.

1.3 En formation sur mesure on vise la participation la plus étendue possible des adultes en formation et des différents agents concernés par la situation.

On vise la participation comme un moyen de s'assurer que la formation sera à la mesure des personnes qui vivent une situation, à la mesure de leur expérience, de leur perception, de leur capacité et de leur volonté de changement; qu'elle sera à la mesure de l'organisation qui encadre la situation et qui veut la transformer en fonction de ses objectifs.

On vise aussi la participation comme un objectif de perfectionnement de la capacité de l'adulte, des groupes d'adultes et des organisations de maîtriser leur développement.

La participation, comme moyen et comme objectif, s'adresse donc à la fois à l'individu, au groupe d'individus et à l'organisation. Elle se fonde sur leur autonomie et sur leur droit respectif de déterminer leur existence et leur devenir. Elle postule cependant que chacun est capable d'entrer en relation et en interaction pour viser, malgré quelques intérêts divergents, des objectifs communs ou du moins temporairement convergents.

a) Les fondements de la participation chez l'individu

L'adulte, comme l'enfant, est le premier agent de tout apprentissage et de toute formation.

Plus que l'enfant, l'adulte est en mesure non seulement d'apprendre mais aussi de décider ce qu'il veut apprendre, quand et comment il apprendra et l'utilisation qu'il fera de ses apprentissages.

L'adulte apprendra mieux si on lui permet, à l'intérieur d'un processus cohérent et continu, de maîtriser les différents éléments d'une situation qui commande son perfectionnement, de maîtriser les étapes et l'ensemble d'une démarche d'apprentissage et d'une intervention de formation, de maîtriser l'application des résultats pour le changement de la situation initiale.

b) Les fondements de la participation dans un groupe

La complexité des situations et les exigences d'adaptation et de créativité qu'elles imposent à l'individu, suscitent ou justifient la recherche d'une solidarité que peut développer le regroupement d'individus concernés par une même situation.

Le groupe peut être un soutien essentiel dans une démarche individuelle d'apprentissage en fonction d'une situation et de ses dimensions collectives.

L'intervention de formation, qui favorise le regroupement d'individus ou qui s'appuie sur un groupe existant, peut être un facteur important pour l'amélioration d'une situation qui implique ce groupe ou ces individus regroupés.

Le groupe qui s'implique dans une démarche commune d'apprentissage avec l'objectif de se perfectionner et de perfectionner une situation commune peut être un facteur important pour le développement d'une organisation.

c) Les fondements de la participation dans une organisation

Toute organisation est une réunion d'individus et un aménagement de fonctions, de rôles et de tâches dans la poursuite d'un ou de plusieurs objectifs.

Plus la cohésion des membres sera grande et plus grande sera la cohérence entre les fonctions, les rôles et les tâches, plus l'atteinte des objectifs sera efficiente.

L'intervention de formation sera d'autant plus pertinente, efficace et satisfaisante pour une organisation qu'elle aura été coordonnée avec le fonctionnement et le développement de cette organisation.

En formation sur mesure la participation de l'individu, du groupe et de la direction d'une organisation n'est pas considérée comme un acquis de départ, ni comme une condition préalable. C'est un objectif à viser qui demande une opérationnalisation et une instrumentation appropriées tout au long du processus d'intervention, en particulier à chacune de ses phases décisives.

1.4 En formation sur mesure on vise le réinvestissement systématique et immédiat des acquis de formation dans la situation.

Un apprentissage n'est complété que lorsqu'il est appliqué. En formation sur mesure cette application sera d'autant plus recherchée que la formation se fonde sur une situation spécifique. Toutefois, pour appliquer ses acquis de formation, l'adulte devra pouvoir trouver ou créer dans la situation, accueil et soutien.

En formation sur mesure on part d'une situation et de ses exigences de changement.

On fonde l'intervention de formation sur l'expérience et la conscience que l'adulte a d'une situation et sur sa capacité et sa volonté de transformer cette situation en perfectionnant son action.

On se fonde en plus sur l'analyse des principales dimensions collectives de la situation et sur la participation de tous les agents concernés par le changement de cette situation, en particulier et si possible sur celle du groupe et sur celle de la direction de l'organisation.

Si un apprentissage n'est complété que lorsqu'il est appliqué, il le sera d'autant mieux qu'on permettra à l'adulte de transformer, par son action immédiate, une situation qui a déterminé l'origine et le contenu de cet apprentissage.

Toutefois la situation à modifier, qui est le terrain privilégié pour le réinvestissement des acquis de formation, doit pouvoir accueillir et soutenir l'application des apprentissages.

On devra donc, à l'intérieur de l'intervention de formation, prévoir l'analyse des conditions de ce réinvestissement et, si possible, la conception et l'exécution d'un plan de réinvestissement avec ceux qui ont le pouvoir d'en assurer les conditions d'efficacité. C'est le cas lorsque l'intervention de formation est commandée par un organisme (entreprise, association, groupe organisé, etc.) dont la direction se soucie d'intégrer la formation au perfectionnement de l'organisation et de son fonctionnement.

1.5 <u>En formation sur mesure on recherche la cohérence et l'unité du processus d'intervention</u>.

Par respect de l'intégralité des individus, des groupes et des organisations, l'intervention de formation doit se dérouler dans un processus cohérent et unifié où chacun, à sa mesure, pourra maîtriser la logique et le contenu des opérations.

De l'analyse de la situation au réinvestissement des acquis de formation, les liens devront être constamment et progressivement établis entre le diagnostic de la situation et les actions entreprises pour satisfaire les besoins et résoudre les problèmes, jusqu'au changement de la situation initiale.

Tout au long du processus d'intervention, en particulier à chacune de ses phases décisives, des temps seront prévus et instrumentés pour favoriser une participation décisionnelle et interactionnelle des différents agents.

En formation sur mesure le temps de l'apprentissage devrait recouvrir le temps de l'intervention. La formation commence avec l'analyse de la situation et se termine avec l'évaluation de l'intervention.

Un même intervenant devrait coordonner l'ensemble de l'intervention et animer, en tout ou en partie, chacune de ses phases.

Sans cette recherche systématique de cohérence et de continuité, l'intervention de formation, même fondée sur une certaine mesure et sur une certaine participation, risque d'être réduite à une sorte de formation locale standardisée, à la mesure de tel employeur ou de tel animateur ou de tel professeur.

La formation sur mesure est une approche globale et systémique de la formation où sont combinées, dans un processus cohérent et unifié, la mesure des principaux éléments d'une situation spécifique qui commande une formation et la participation de tous les agents à chacune des phases décisives de l'intervention.

2.0 UNE FACON DE CONDUIRE

La formation sur mesure est une façon de concevoir la formation. Elle est aussi une façon de conduire des interventions de formation selon cette conception.

En formation professionnelle, la formation sur mesure est un processus opérationnel par lequel des établissements de formation et leurs agents interviennent dans le processus d'apprentissage d'individus isolés ou regroupés qui ont l'expérience d'une situation spécifique, liée au travail et déterminée directement ou indirectement par une ou plusieurs entreprises.

En formation sur mesure le processus d'intervention est l'agencement d'opérations fonctionnelles et unifiées dans une dynamique de participation de tous les agents à chacune des quatre phases décisives de l'intervention.

2.1 Phase I: Décision du projet d'intervention

La première phase de l'intervention comprend généralement sept étapes:

a) l'identification et l'évaluation générale de la situation, avec le commanditaire, pour déterminer s'il y a lieu de conduire une intervention de formation; si oui, décision d'un contrat limité à la première phase de l'intervention;

b) diagnostic et analyse de la situation par tous les agents concernés;

c) recherche, expression et analyse des besoins de formation et des problèmes qui peuvent être solutionnés par une formation;

d) définition des objectifs de l'intervention;

e) inventaire des ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour l'intervention;

f) élaboration du projet d'intervention;

g) présentation du projet à chacun des agents concernés et décision du contrat global.

2.2 Phase II: Décision du programme de formation et d'apprentissage

La deuxième phase de l'intervention comprend généralement quatre étapes:

a) le choix et la définition des objectifs d'apprentissage selon la problématique de l'intervention, selon les objectifs de réinvestissement des acquis de formation;

b) le choix et l'organisation des contenus d'apprentissage en termes de savoir (connaissances), de savoir-faire (habiletés ou comportements intellectuels et techniques), de savoir-être (habiletés ou comportements affectifs et sociaux);

c) choix et organisation des activités et des instruments d'apprentissage; définition d'une stratégie et d'un programme d'apprentissage;

d) présentation du programme d'apprentissage et décision.

2.3 Phase III: Organisation, exécution, évaluation du programme et décision d'un plan de réinvestissement

Cette troisième phase comprend trois étapes normalement intégrées:

a) l'organisation et l'exécution du programme d'apprentissage où les participants seront appelés à décider des objectifs des activités, à choisir entre différents moyens et techniques, à réaliser les activités et à les évaluer;

b) l'évaluation des apprentissages;

c) la décision et la préparation du réinvestissement des acquis de formation dans la situation soit durant la formation, par des applications continues, soit après le temps de formation, par un plan de réinvestissement. Pour plus d'efficacité, le plan de réinvestissement devrait être décidé par tous les agents concernés.

2.4 Phase IV: Evaluation des résultats et évaluation de l'intervention

La dernière phase peut comprendre quatre étapes:

a) s'il y a lieu, l'exécution du plan de réinvestissement;

b) l'évaluation des résultats de la formation et du réinvestissement des acquis dans la situation;

c) l'évaluation de l'intervention;

d) s'il y a lieu, décision sur les suites de l'intervention.

Chacune des quatre phases de l'intervention est partie intégrante de la démarche d'apprentissage et de formation où la relation entre un intervenant, des participants et, s'il y a lieu, une organisation commanditaire est orientée par la recherche d'un développement à la fois individuel et collectif.

Le tableau, en annexe, schématise l'ensemble du processus d'intervention.

3.0 UNE FACON D'ORGANISER ...

La conduite d'interventions de formation sur mesure demande un soutien organisationnel spécifique que les Services actuels de l'éducation des adultes (SEA) ne peuvent assurer adéquatement sans transformations majeures.

L'organisation des SEA a été structurée pour répondre aux besoins organisationnels de la formation standardisée, donnée généralement en institution à des clientèles d'individus isolés, réunis artificiellement par un programme "préfabriqué" de formation conçue pour de grands ensembles.

La formation sur mesure demande une organisation spécifique qui assurera tout autant l'implantation et le développement de cette formation que le soutien nécessaire à la conduite de ses interventions particulières.

Une fonction est la réponse organisée à un besoin. La réalisation de la formation sur mesure crée huit besoins organisationnels aux SEA actuels ou à toute nouvelle (1) organisation de l'éducation des adultes. Huit fonctions devraient donc être aménagées pour répondre à ces besoins: la recherche, l'approche des clientèles, les services à la clientèle, l'animation, la programmation, l'enseignement, le support à l'enseignement et aux autres activités d'aide à l'apprentissage, la gestion et l'administration générale.

---

(1) L'hypothèse d'un regroupement de SEA pour se donner les outils nécessaires à l'organisation de la formation sur mesure n'est pas exclue.

Chaque fonction ne nécessite pas obligatoirement l'existence d'une unité organisationnelle distincte. Plusieurs besoins peuvent être regroupés et trouver satisfaction dans une même unité.

3.1 La fonction "recherche"

A chacune des phases de l'organisation d'une intervention ou d'un ensemble d'interventions de formation sur mesure on retrouve des besoins de recherche qui commandent une organisation souple et multi-fonctionnelle d'activités de recherche.

Quelques exemples suffiront à l'illustration de la variété des besoins de recherche:

- cueillette et analyse continues d'informations générales, pour un territoire et une population donnés, sur les besoins de formation liés au développement des travailleurs et des entreprises;

- cueillette et analyse de données pour établir le diagnostic d'une situation spécifique;

- recherche documentaire sur l'objet d'une intervention, v.g. lois impliquées, données statistiques, littérature sur le sujet;

- fabrication d'instruments de mesure pour l'évaluation.

3.2 La fonction "approche des clientèles"

En formation sur mesure il ne suffit pas de vendre des programmes, des cours ou des activités de formation à des clientèles d'individus isolés qu'on réunira par publicité, qu'on regroupera en classe selon leur capacité d'assimiler le produit et qu'on renverra sans autre suite quand la formation sera terminée.

En formation sur mesure, l'approche des clientèles, en plus d'être une offre de services, est déjà un acte de formation qui vise une conscientisation et une prise en charge du système client, individu, groupe ou organisation.

Pour "l'approche des clientèles" on devrait retrouver quatre opérations dans une organisation d'éducation des adultes:

- on maintiendra des relations continues avec un milieu en assurant une présence utile aux groupes et aux organisations cibles, en particulier par l'organisation de services complémentaires à la formation, v.g. bulletin d'information, service de documentation, services matériels (locaux, imprimerie);

- on identifiera et rencontrera des clientèles spécifiques pour les connaître et pour analyser leur situation susceptible de présenter des besoins de formation;

- on informera les clientèles retenues du processus de formation sur mesure, de ses avantages et de ses exigences;

- on formulera un diagnostic sommaire qui pourra conduire à un contrat temporaire ou définitif.

3.3 La fonction "services à la clientèle"

En formation sur mesure les services à la clientèle varieront selon les différents types de clientèles (individus, groupes ou organisations) et selon les objectifs des différentes phases du processus d'intervention.

On distingue entre les services aux organisations et les services aux individus.

Les services aux organisations et aux groupes organisés ou en voie d'organisation, en plus des services de formation, peuvent être nombreux: services de consultation, d'animation, de recherche, d'information et de documentation.

Les services aux individus, en plus du service traditionnel d'aide pédagogique individuelle, seront structurés en fonction de l'expression des besoins

de formation liée à une situation spécifique et viseront, bien au-delà d'un objectif administratif de classement, une conscientisation et une prise en charge par l'individu de son développement.

3.4 La fonction "animation"

En formation sur mesure l'animation répond aux exigences de la participation et à celles de la cohérence et de l'unité du processus d'intervention.

La participation, on l'a dit, n'est pas un donné ni une condition préalable. C'est un objectif dont la visée demande une organisation, une stratégie et une instrumentation. L'animation doit combler ces besoins.

Elle doit aussi assurer la cohérence et l'unité du processus d'intervention tant au plan de la logique du contenu et des opérations qu'aux plans de la participation et de la gestion.

3.5 La fonction "programmation"

Toute formation formelle demande d'être structurée et programmée.

On n'y échappe pas en formation sur mesure.

Toutefois, on exigera de la programmation, non pas d'abandonner les façons traditionnelles et éprouvées d'élaborer un programme de formation et d'apprentissage, mais de les convertir aux postulats de la mesure et de la participation, à la logique de la situation et aux exigences des participants.

La logique des disciplines et celle des programmes standardisés pour de grands ensembles demeurent tout aussi importante, mais au lieu de déterminer la formation, elles pourront servir de soutien à la démarche d'individus et de groupes qui ont d'abord à comprendre les situations qu'ils vivent pour s'y adapter ou pour les transformer.

3.6 La fonction "enseignement"

L'enseignement en formation sur mesure, comme dans toute formation, a un double rôle: transmettre des savoirs théoriques et pratiques, soutenir et assister l'individu dans son processus d'apprentissage.

Toutefois, en formation sur mesure, il ne suffira plus à l'enseignant, au transmetteur de savoirs, de se préoccuper de l'étudiant, le récepteur, pour s'assurer de la transmission efficiente de son message. Le récepteur prime sur le message. Ses besoins, les problèmes de la situation qu'il vit, ses objectifs d'apprentissage viennent avant la transmission du savoir.

L'enseignement doit se doubler d'une animation. L'enseignant doit devenir animateur en plus d'être personne ressource.

3.7 La fonction "soutien de l'enseignement et de l'ensemble des activités d'aide à l'apprentissage"

L'enseignement et les autres activités d'aide à l'apprentissage demanderont, en formation sur mesure comme dans toute autre formation, le soutien de la recherche, de l'animation, de la gestion, des services de bibliothèque, d'audio-visuel, de laboratoire, d'atelier, de secrétariat, d'imprimerie.

Ces besoins ne diffèreront que par la variété des temps et des lieux, par les courts délais qu'ils imposeront et qui auront l'art d'indisposer le personnel de ces services.

Il importe donc que non seulement l'organisation des Services de l'éducation des adultes soit préparée, il faut que l'ensemble des établissements d'enseignement soit sensibilisé et associé à la mission nouvelle que propose la formation sur mesure.

3.8 La fonction "gestion et administration"

En formation sur mesure, comme dans les autres modes d'intervention éducative, on distingue trois niveaux

de gestion selon les objets concernés: la gestion d'une intervention spécifique; la gestion du soutien et des services requis par l'ensemble des interventions de formation sur mesure; la gestion de l'ensemble de l'organisation (administration).

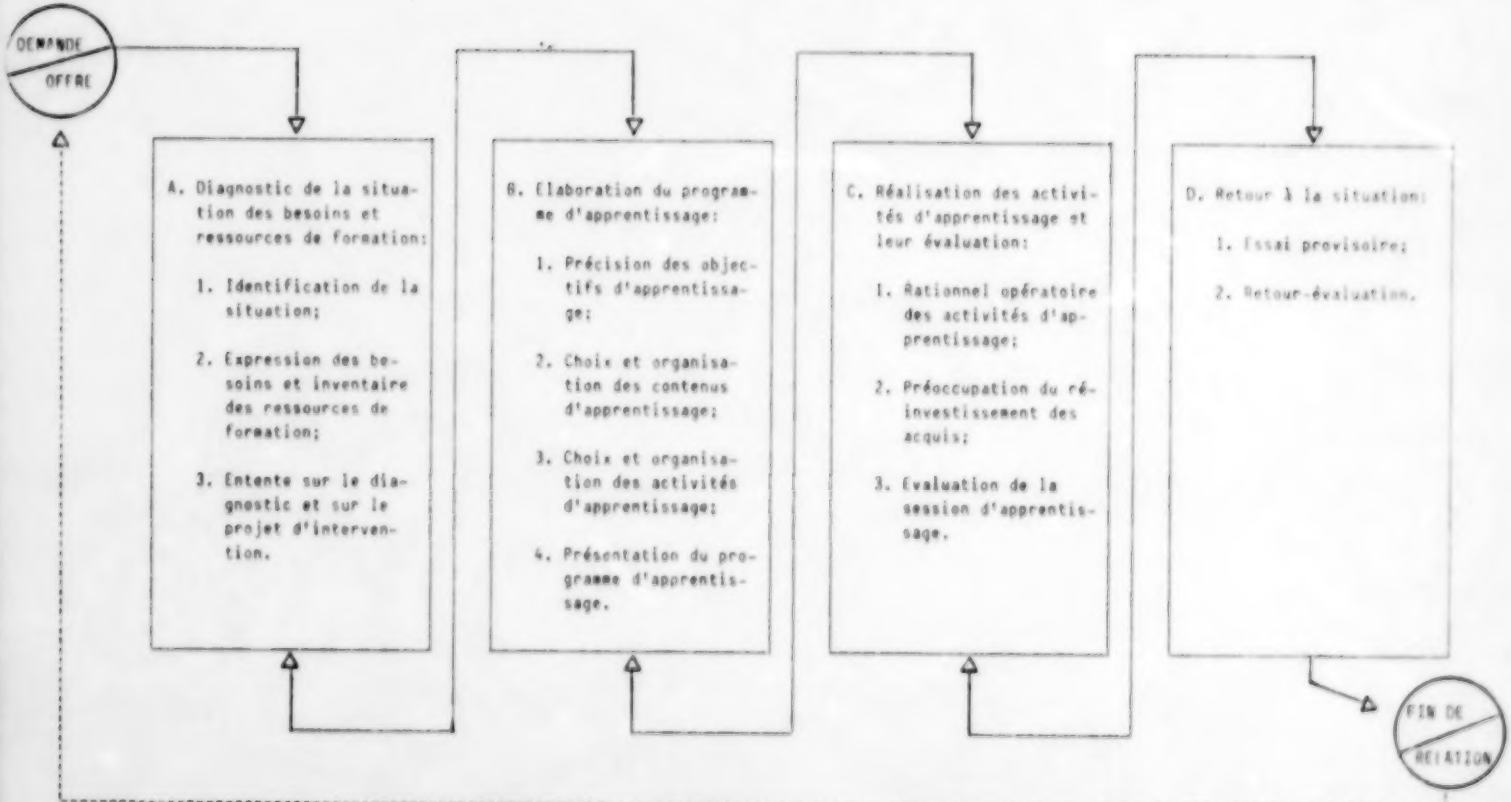
La gestion d'une intervention et de ses opérations devrait être confiée à l'intervenant qui a la charge d'établir la cohérence et l'unité de l'intervention. Cette gestion devrait s'exercer selon les limites et les règles prévues par l'administration générale.

Les services de soutien aux interventions de formation ont toujours tendance à s'ériger en univers clos qui impose ses normes au secteur de la production, alors que c'est l'inverse qui devrait se produire. A cause des exigences particulièrement capricieuses des interventions de formation sur mesure, la gestion des services de soutien devra être nettement située "staff". Par ailleurs "la gestion des interventions" devra directement associer ces services de soutien à l'exécution des projets de formation sur mesure et les inviter à la créativité.

La formation sur mesure doit être décidée, définie, située et organisée. Une administration générale, qui a décidé d'adopter la conception de la formation sur mesure et de conduire des interventions selon cette conception, doit prendre les moyens et organiser ces moyens pour que les objectifs visés soient atteints.

L'organisation des services de formation sur mesure, à l'image des interventions de formation sur mesure, doit s'inscrire dans la perspective générale que définissent les postulats de la mesure, de la participation, de la cohérence et de l'unité.

ANNEXE



LE PROCESSUS OPERATIONNEL DE FORMATION SUR MESURE